

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ҒЫЛЫМ ЖӘНЕ
ЖОҒАРЫ БІЛІМ МИНИСТРЛІГІ**

**«Д. СЕРІКБАЕВ атындағы ШЫҒЫС ҚАЗАҚСТАН ТЕХНИКАЛЫҚ
УНИВЕРСИТЕТІ» КОММЕРЦИЯЛЫҚ ЕМЕС
АКЦИОНЕРЛІК ҚОҒАМЫ**

**ДАМУ СТРАТЕГИЯСЫ ЖӘНЕ САПАНЫ ҚАМАТАМАСЫЗ ЕТУ
БАСҚАРМАСЫ**

БІРІКТІРІЛГЕН МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІ



БЕКІТЕМІН

«Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ»
КЕАҚ Басқарма Төрағасы – Ректор
С. Рахметуллина
19.09.2023 ж.

**ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ
«Д. СЕРІКБАЕВ атындағы ШҚТУ» КЕАҚ
Нұсқаулық**

Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 2 из 23

Нұсқаулықты ISO 9001:2015, ISO 37001:2016 халықаралық стандарттары негізінде, сондай-ақ ESG еуропалық жоғары білім беру кеңістігінде сапаны қамтамасыз ету стандарттары мен ұсынымдары негізінде Даму стратегиясы және сапаны қамтамасыз ету басқармасы әзірледі.

Бекітілген күнінен бастап қолданысқа енгізіледі.

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 3 из 23

Мазмұны

1. Тағайындалуы және қолдану саласы	4
2. Нормативтік сілтемелер	4
3. Терминдер мен анықтамалар. Қысқартулар	4
4. Жалпы ережелер	5
5. Тәуекелдерді басқару тәртібі	6
6. Нұсқаулыққа қатысушылардың жауапкершілігі мен өкілеттіктері	11
7. Жазбалар	11
Қосымша 1 – Тәуекелдер тізілімі	12
Қосымша 2 – "Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдер тізілімі " электрондық базасы	13
Қосымша 3 – "ШҚТУ"КЕАҚ тәуекелдерін жіктеу кестесі	14
Қосымша 4 – Ықтималдық және салдар матрицасы	17
Қосымша 5 – Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасы	18
Қосымша 6 – Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын орындау жөніндегі есеп	19
Қосымша 7 – "ШҚТУ"КЕАҚ тәуекелдер картасы	20
Қосымша 8 – Өзгерістерді тіркеу парағы	21

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-II-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 4 из 23

1. Тағайындалуы және қолдану саласы

1. Осы нұсқаулық "Д.Серікбаев атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті" Коммерциялық емес акционерлік қоғамына (бұдан әрі-университет, "ШҚТУ" КЕАҚ) таралады және университет қызметіне барынша әсер етуі мүмкін тәуекелдер мен мүмкіндіктерді сәйкестендіру және бағалау, сондай – ақ оларды басқару бойынша әдістерді немесе мүмкіндіктерді тандау арқылы тәуекелдерді бақылау тәртібін белгілейді.

Нұсқаулық "ШҚТУ" КЕАҚ 115-I-2022 "Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдерді басқару жүйесі туралы Ережеге қосымша әзірленді (https://www.ektu.kz/files/corporategovernance/doc/P_NAO_EKTU_115-I-2022_ru.pdf).

2. Нормативтік сілтемелер

2. Осы Нұсқаулықта келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылды:

- 1) ISO 31000: 2018 Тәуекелдерді басқару. Принциптер мен нұсқаулар.
- 2) ISO 9001:2015 Сапа менеджменті жүйесі. Талаптар.
- 3) ISO 37001-2016 Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл менеджменті жүйелері. Талаптар және қолдану жөніндегі нұсқаулық.
- 4) Еуропалық жоғары білім беру кеңістігінде (ESG) сапаны қамтамасыз ету бойынша стандарттар мен ұсынымдар – 2015.
- 5) Е "ШҚТУ" КЕАҚ 115-I-2022 "Д.Серікбаев атындағы ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдерді басқару жүйесі туралы ереже (2022 жылғы 18 шілдеден).

3. Терминдер мен анықтамалар. Қысқартулар.

3. Осы нұсқаулықта оның негізінде әзірленген нормативтік құжаттарға сәйкес келтірілген мынадай терминдер, анықтамалар мен қысқартулар пайдаланылады:

- 1) **Ықтималдық**–қандай да бір жағдайдың болу мүмкіндігі.
- 2) **Тәуекел иесі**–өз бөлімшесінің нақты тәуекелдерін басқаруға және қадағалауға жауапты бөлімше басшысы. Ол өзінің жауапкершілік саласына байланысты тәуекелдерді анықтауға, бағалауға және басымдыққа, сондай-ақ осы тәуекелдерді азайту немесе басқару үшін бақылау құралдарын енгізуге және бақылауға жауап береді.
- 3) **Тәуекелді идентификациялау**–тәуекелді табу, тану және сипаттау процесі.
- 4) **Тәуекелдер картасы**–тәуекелдің көрнекі немесе мәтіндік сипаттамасы.
- 5) **Тәуекел критерийлері**–тәуекелдің маңыздылығы бағаланатын деректер.
- 6) **Тәуекелдер мониторингі** – анықталған тәуекелдерді қадағалау, қалдық тәуекелдерді бақылау, жаңа тәуекелдерді идентификациялау және оларды бағалау.
- 7) **Қалдық тәуекел** – осы тәуекелдің әсер ету ықтималдығын немесе дәрежесін өзгерту жөніндегі іс-қимылдар қабылданғаннан кейін қалатын тәуекел.

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 5 из 23

8) **Тәуекелді бағалау**-тәуекелді идентификациялаудың жалпы процесі, тәуекелді талдау және тәуекел дәрежесін айқындау.

9) **Тәуекелді беру**-қауіптің теріс салдарына ден қою үшін жауапкершілікті басқа тарапқа қайта бағыттау (қаржылық тәуекелдер кезінде тиімді).

10) **Салдары**-мақсатқа әсер ететін оқиғаның нәтижесі.

11) **Тәуекелді қабылдау**-ықтимал шығындарды жабуға дайын болу (мысалы, шығындарды өтеу үшін арнайы қорлар мен резервтер қалыптастыру жолымен).

12) **Тәуекелдер тізілімі** – тәуекелдерді сапалы, сандық талдау нәтижелерін және белгілі тәуекелдерге ден қоюды жоспарлауды қамтитын құжат.

13) **Тәуекел**-белгісіздіктің мақсаттарға әсері. Болуы мүмкін немесе болмауы мүмкін оқиға. Теріс (шығын, залал), нөлдік, оң (пайда, табыс) болуы мүмкін.

14) **Тәуекел факторы**-тәуекелді іске асыруға әкеп соғатын тәуекел себептері пайда болатын жағдайлар, жай-күй, мән-жайлар.

15) **Тәуекелдерді басқару жүйесі**-тәуекелдерді жүйелі негізде идентификациялауға және басқаруға мүмкіндік беретін жүйелік тәсіл.

16) **Тәуекелді төмендету** - жағымсыз сипаттағы тәуекелі жоғары оқиғаның ықтималдығы немесе салдарларының қолайлы шегіне дейін төмендету.

17) **Оқиға** – қойылған мақсаттарға қол жеткізуге ықпал ететін ұйымға қатысты ішкі немесе сыртқы көзі бар оқиға немесе жағдай.

18) **Тәуекелден жалтару**-қауіпті теріс тәуекелді болғызбау не қауіп төніп тұрған процестің мақсаттарын өзгерту үшін процесті басқаруды түзету.

19) **Тәуекелдерді басқару** – тәуекелдік оқиғалардың басталуын болжауға және осындай оқиғалардың басталуының теріс салдарын болғызбауға немесе азайтуға шаралар қабылдауға мүмкіндік беретін әдістер, тәсілдер мен іс-шаралар жиынтығы.

20) **Н**– нұсқаулық.

21) **"ШҚТУ" КЕАҚ** – "Д.Серікбаев атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті" Коммерциялық емес акционерлік қоғамы.

22) **ДСЖСҚБ** - Даму стратегиясы және сапаны қамтамасыз ету басқармасы

4. Жалпы ережелер

4. Университет жоғары нәтижелерге қол жеткізу және жағымсыз салдардың алдын алу немесе азайту үшін барлық қызметтеріне байланысты тәуекелдерді қарастырады.

5. Университетте тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалау жөніндегі қызметті ұйымдастыруды ДСЖСҚБ бастығы тәуекел-менеджермен бірлесіп үйлестіреді және осы нұсқаулықтың сақталуына жауапты болады.

6. Ректордың бұйрығымен тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалау жөніндегі жұмыстарды орындау үшін университет бөлімшелерінің тәуекелдері бойынша жауаптылар тағайындалады.

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 6 из 23

5. Тәуекелдерді басқару тәртібі

7. Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалау тәртібі университетте келесі алгоритм бойынша жүзеге асырылады:

1) Тәуекел-менеджердің тәуекелдер тізілімдерін корпоративтік почта арқылы тәуекелдер бойынша жауапты бөлімшелерден жинауы (Қосымша 1) (5 қыркүйекке дейін).

2) Тәуекел-менеджердің "Д.Серікбаев атындағы "ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдер тізілімі" электрондық базасын (2-қосымша) және ықтималдық пен салдар матрицасын (4-қосымша) қалыптастыруы (15 қыркүйекке дейін).

3) Тәуекел-менеджердің "ШҚТУ "КЕАҚ тәуекелдер тізілімі" электрондық базасының негізінде оқу жылына тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын қалыптастыруы (20 қыркүйекке дейін).

4) Жоғары басшылықтың университеттің тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын (5-қосымша) директум арқылы бекітуі (25 қыркүйекке дейін).

5) Тәуекел-менеджерінің директум арқылы жоғары басшылық қалыптастырған және бекіткен тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасы бойынша есеп бойынша тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың орындалуына тоқсан сайын мониторинг жүргізуі.

6) Тәуекелдерді бағалау (қайта бағалау) бөлімшелердің тәуекелдері бойынша жауапты тұлғалардың іс-шараларын орындағаннан кейін және корпоративтік пошта арқылы тәуекел-менеджерге қайта бағалау (1-қосымша) нәтижелерін беру (5 шілдеге дейін).

7) Қайта бағалаудан кейін тәуекел-менеджері Д. Серікбаев атындағы "ШҚТУ "КЕАҚ тәуекелдер тізілімі" электрондық базасына (2-қосымша) деректерді енгізуі (15 шілдеге дейін).

8) Оқу жылы үшін тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын орындау жөніндегі есепті (6-қосымша) директум арқылы қалыптастыру және бекіту (1 тамызға дейін).

8. Тәуекелдер мен мүмкіндіктерді бағалау процесі университеттің қызметіне және оның мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізуге теріс әсер етуі мүмкін аса маңызды тәуекелдерді бөліп көрсету мақсатында жүргізіледі. Тәуекелдерді бағалау тәуекел анықталған кезде де, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды орындау нәтижесінде де (қалдық тәуекелді бағалау) жүргізіледі. Тәуекелдер олардың пайда болу ықтималдығы мен әсер ету дәрежесі бойынша бағаланады. Бөлімшелердегі тәуекелдерді бағалау сапалы негізде ұжымдық талқылау ("ми шабуылы", "сараптамалық бағалау") әдісімен жүргізіледі.

Тәуекелдерді сапалы талдау мыналарды қамтиды:

- 1) тәуекелдердің себебін және ықтимал салдарын анықтау;
- 2) тәуекелдің ықтимал залалын айқындау;
- 3) тәуекелдердің пайда болу ықтималдығын анықтау.

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 7 из 23

Тәуекелдер бойынша жауапты бөлімшелер бөлімше басшылары бекітетін тиісті жазбаларды жүргізеді.

9. Тәуекелдерді басқару процесі мыналардан тұрады:

- 1) байланыстар және консультациялар;
- 2) тәуекелді бағалау;
- 3) тәуекелдерді өңдеу;
- 4) тәуекелдер мониторингі.

Байланыс және кеңес беру

Байланыс пен консультациялардың мақсаты тиісті мүдделі тараптарға тәуекелді, шешімдер қабылданатын негіздерді және нақты іс-қимылдарды қажет ететін себептерді түсінуге көмектесу болып табылады.

Қызметкерлердің міндеттеріне сенімді ішкі ақпарат пен байланыс процестерін ұсыну, сондай-ақ тәуекелдерді басқару туралы ақпаратты сыртқы тарату жауапкершілігі кіреді.

Тәуекелді бағалау

Тәуекелдерді бағалау кезінде әрбір бөлімше тәуекелдер тізілімін (Қосымша 1) жасайды, оның негізінде университеттің "Тәуекелдер тізілімі" электрондық базасы жасалады.

Тәуекелді бағалау үш кезеңнен тұрады:

- 1) Идентификациялау.
- 2) Тәуекелдерді талдау.
- 3) Өлшеу (тәуекел рейтингі).

Тәуекелдерді идентификациялау

Тәуекелдерді идентификациялау көпжақты тәсілді қажет етуі мүмкін, өйткені тәуекелдер көптеген себептер мен салдарды қамтуы мүмкін.

Тәуекелдерді идентификациялау одан әрі талдау жүргізу үшін олардың сипаттамасымен бірге жүреді. "Тәуекелдер тізілімі" электрондық базасындағы әрбір тәуекелге R латын әрпінен және R1 сияқты араб цифрларымен нөмірден тұратын нөмір беріледі.

Университет басқаратын тәуекелдер де, ол басқара алмайтын, бірақ оның қызметіне әсер ететін тәуекелдер де анықталады.

Тәуекелдерді олардың пайда болуының ерте сатысында анықтау басымдық болып табылады.

Әрбір тәуекел үшін тәуекелдің жіктелуін анықтау қажет. Тәуекелдердің жіктелуі қосымша 2-де келтірілген, онда тәуекелдерді анықтау процесінде ескеру қажет үлгілік тәуекелдер келтірілген.

Тәуекелдерді талдау

Тәуекелді талдау тәуекелдердің себептері мен көздерін, олардың оң және теріс салдарын, сондай-ақ осындай салдардың туындау ықтималдығын ескеруді білдіреді.

Анықталған тәуекелдердің әрқайсысы бойынша тәуекелдің әсер ету дәрежесі (ықтимал залал) (1-ден 5-ке дейінгі баллдарда) және оның пайда болу ықтималдығы (1-ден 5-ке дейінгі баллдарда) бағаланады. Тәуекел деңгейі ұпайлардағы екі

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 8 из 23

көрсеткішті көбейту арқылы анықталады (ықтимал залал тәуекелдің ықтималдығына). Тәуекелдер тізілімін жасау үшін 1 және 2 кестелер мен 1 формула қолданылады. 1-кесте тәуекелдер тізілімінің 6 – бағанын толтыру кезінде процеске ықтимал тәуекелдің залалын бағалау үшін, 2-кесте-тәуекелдер тізілімінің 7-бағанын толтыру кезінде тәуекелдің пайда болу ықтималдығын бағалау үшін пайдаланылады.

Тәуекелдерді есептеуде келесі шкалалар қолданылады:

- 1) залалды есептеу үшін-Елеусіз / Төмен / Орташа / Елеулі / Апатты;
- 2) ықтималдықты есептеу үшін-Төмен / Орташа / Орташадан жоғары / Жоғары / Өте жоғары.

Тәуекелдерді бағалау нәтижелері бойынша әрбір тәуекелге 5 мәннің бірі беріледі: төмен, орташадан төмен, орташа, орташадан жоғары, жоғары.

Кесте 1- Мүмкін болатын залал дәрежесін бағалау критерийлері

Балл	Мәні	Ықтимал залал
1	Елеусіз	Тәуекелді іске асыру жағдайында қандай да бір салдарлардың болмауы немесе тәуекелді іске асырудың салдары елеулі емес болуы
2	Төмен	Тәуекелді жүзеге асырудың салдары маңызды емес және оларды толығымен түзетуге болады
3	Орташа	Тәуекелді жүзеге асырудың салдары айтарлықтай, бірақ оларды толығымен түзетуге болады
4	Елеулі	Тәуекелді жүзеге асырудың салдары өте маңызды, бірақ белгілі бір дәрежеде азайтылуы мүмкін
5	Апатты	Тәуекелді жүзеге асырудың салдары өте маңызды. Тәуекел жүзеге асырылған жағдайда, университетке осы тәуекелге байланысты салдардан қалпына келтіру қиынға соғады

Кесте2- Тәуекел ықтималдығын бағалау критерийлері

Балл	Мәні	Пайда болу ықтималдығы
1	Төмен	Оқиға ерекше жағдайларда болуы мүмкін
2	Орташа	Сирек кездесетін оқиға, бірақ болған (бір кездері болған)
3	Орташадан жоғары	Оқиғаның мүмкіндігін болжауға жеткілікті дәлелдер бар
4	Жоғары	Оқиға "50 де 50" және одан да көп болуы мүмкін
5	Өте жоғары	Оқиға болуы мүмкін. Болатындығына сенімділік бар

Тәуекел деңгейі = ықтимал залал * пайда болу ықтималдығы (1)

Талдау нәтижелері бойынша тәуекел деңгейі келесі аралықтарда анықталады:

- 1) 1-2 – тәуекел төмен, ешқандай әрекет жасалмайды;
- 2) 3-4-тәуекел орташадан төмен, шығыны төмен әрекеттер қабылданады;

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 9 из 23

3) 5-8-тәуекел орташа, уақытша және экономикалық шығындарды ескере отырып әрекет жасалады;

4) 9-16 – тәуекел орташадан жоғары, тәуекелді төмендету жөніндегі іс-шараларды шұғыл орындау қажет;

5) 17-25-тәуекел жоғары, оны төмендету бойынша дереу әрекет ету қажет.

Тәуекелдер тізілімін қалыптастырғаннан кейін тәуекел-менеджер ықтималдық және салдар матрицасын қосымша 4-ке сәйкес ресімдейді, матрицада олардың әсер ету дәрежесі (ықтимал залал) көлденеңінен, ал тігінен-пайда болу ықтималдығы бойынша тәуекелдер орналасады. Матрица әр тәуекелдің салыстырмалы маңыздылығын (басқа тәуекелдермен салыстырғанда) көрсетуге және тәуекелдерді тиісті аймақтарға бөлуге мүмкіндік береді. Тәуекел бөлінген аймаққа байланысты тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды өткізудің басымдығы айқындалады.

Бұл жағдайда белгілеу үшін келесі түстерді қолдану қажет:

- 1) төмен-ақ;
- 2) орташадан төмен-жасыл;
- 3) орташа-сары;
- 4) орташадан жоғары-қызғылт сары;
- 5) жоғары-қызыл.

Ақ аймақта орналасқан тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы нөлге тең (кішігірім тәуекелдер) немесе процеске әсер етудің нөлдік дәрежесі бар. Тек осы дәрежедегі тәуекелдерге мониторинг жүргізіледі, басқару жүзеге асырылмайды.

Жасыл аймақта орналасқан тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы төмен (кішігірім тәуекелдер). Тек осы дәрежедегі тәуекелдерге мониторинг жүргізіледі, шығыны төмен әрекеттер қабылданады.

Сары аймақта орналасқан тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы орташа. Тек осы дәрежедегі тәуекелдерге мониторинг жүргізіледі. Уақыт пен экономикалық шығындарды ескере отырып әрекет жасалады.

Қызғылт сары аймақта орналасқан тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы жоғары, олардың әсерін азайту және қызыл аймаққа өтуді болдырмау үшін үнемі бақылауды, бақылауды және түзету шараларын қажет ететін орташа тәуекелдерге жатады.

Қызыл және қызғылт сары аймақта орналасқан тәуекелдер университет үшін өте маңызды, себебі олардың пайда болу ықтималдығы жоғары және әсер ету деңгейі жоғары.

Өлшеу (тәуекел рейтингі)

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 10 из 23

Тәуекелдерді өлшеу болжамды тәуекел деңгейлерін бағалау критерийлерімен салыстыруды білдіреді, бұл ең маңызды тәуекелдерді анықтауға немесе одан әрі талдаудан минималды тәуекелдерді алып тастауға мүмкіндік береді. Мақсат-пайдаланылатын ресурстарды ең маңызды тәуекелдерге бағыттау.

Тәуекелдерді өңдеу

Тәуекелді өңдеудің мақсаты-тәуекелді басқару шараларының нұсқаларын таңдау және жүзеге асыру.

Тәуекелді өңдеу мыналардан тұратын процесті білдіреді:

- 1) тәуекелді өңдеу нұсқаларын анықтау және таңдау;
- 2) тәуекелдерді өңдеуді жоспарлау және орындау;
- 3) осындай өңдеудің нәтижелілігін бағалау;
- 4) қалдық тәуекелдің жарамдылығы туралы шешім қабылдау;
- 5) егер ол қолайлы болмаса, одан әрі шараларды жүзеге асыру.

Тәуекелді өңдеу әрекеттері

Тәуекелге әсер ету әдістерін қарастырған кезде келесі әсер ету нұсқалары қарастырылады:

- 1) тәуекел туындайтын қызметті бастамау немесе жалғастырмау туралы шешім арқылы тәуекелді болдырмау;
- 2) қолайлы мүмкіндікті пайдалану үшін тәуекелді қабылдау немесе арттыру;
- 3) тәуекел көзін жою;
- 4) ықтималдықтың төмендеуі;
- 5) салдардың өзгеруі;
- 6) басқа тараппен немесе тараптармен тәуекелді бөлу (келісімшарттар мен тәуекелді қаржыландыруды қоса алғанда);
- 7) тәуекелді саналы түрде сақтау.

Картада ақ аймақтан басқа аймаққа түскен тәуекелдер үшін тәуекел менеджері осы тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын әзірлейді (Қосымша 5).

Тәуекелдерді бақылау

Мониторинг пен талдаудың мақсаты-процесті, оның нәтижелерін әзірлеу мен орындаудың сапасы мен тиімділігін қамтамасыз ету және арттыру.

Университет қызметінің барлық кезеңдерінде тәуекелдер мен мүмкіндіктерді басқару негізгі міндетке қол жеткізуге әкелуі тиіс. Сонымен қатар, университет қажет болған жағдайда оның қызметін жақсартуға байланысты мүмкіндіктерді үнемі іздеуі, талдауы және жүзеге асыруы керек.

Іс-шараларды орындағаннан кейін тәуекелдер деңгейін қадағалау үшін тәуекелдерді қайта бағалайды және тәуекел-менеджер деректерді "Д.Серікбаев атындағы "ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдер тізілімі" электрондық базасына (2-қосымша) жинақтайды.

Анықталған тәуекел жататын аумақтағы жауапты тұлға оның мониторингін жүзеге асырады, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралардың жүргізілуін бақылайды. Есепті кезеңде тәуекелдің туындау ықтималдығы жоғарылаған

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 11 из 23

жағдайда орындалған және жоспарланған іс-шараларды талдау, олардың нәтижелілігін бағалау және қажет болған жағдайда қосымша іс-шаралар әзірлеу қажет. Есепті кезеңде жаңа тәуекелдер туындаған жағдайда оларды бағалау және одан әрі іс-қимылдар 7-9-тармақта белгіленген тәртіпке ұқсас жүргізіледі.

Тәуекелдерді түгендеу процесі бұрын анықталған тәуекелдер мен мүмкіндіктерді үнемі (жылына бір рет) қайта қарауды, яғни тәуекелдер тізіліміндегі тәуекелдердің өзектілігі мен маңыздылық деңгейін анықтауды қамтиды. Түгендеу нәтижесінде бұрын анықталған кейбір тәуекелдер маңызды емес деп танылуы мүмкін. Тәуекелдерді қайта қарау және қайта бағалау тәртібі 7-9-тармақта белгіленген тәртіпке ұқсас.

10. Тәуекелдер туралы есеп беру.

Тәуекелдерді басқару процесі және оның нәтижелері тиісті әдістермен құжатталуы және таратылуы керек.

Тәуекелдер туралы есептілік қаралады:

- 1) Директорлар кеңесі деңгейінде-отырыстар жоспарына сәйкес;
- 2) Басқарма деңгейінде-тоқсан сайын.

Қабылдаудың ыңғайлылығы үшін Басқарма мен Директорлар кеңесінде тәуекелдерді қарау мақсатында университеттің **Тәуекелдер картасы** қалыптастырылады (Қосымша 7). Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын орындау жөніндегі есептің нысаны қосымша 6 –да ұсынылған.

6. Нұсқаулыққа қатысушылардың жауапкершілігі мен өкілеттіктері

11. Тәуекелдерді бағалау және басқару процесіне жалпы басшылықты ДСЖСҚБ басшысы жүзеге асырады.

12. Бөлімшелерден деректерді жинауға, тәуекелдердің электрондық тізілімін жүргізуге, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын әзірлеуге және оған есеп беруге, тәуекелдер картасына, тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар мониторингіне тәуекел-менеджер жауапты болады.

13. Бөлімшелердегі тәуекелдерді басқару процесіне бөлімше басшысы, бөлімшенің тәуекелдерін басқару жөніндегі жазбаларды жүргізу үшін – бөлімшедегі тәуекелдерге жауапты тұлға болады.

14. Тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шараларды іске асыруға іс-шаралар бағдарламасындағы тағайындалған жауапты тұлға жауапты болады.

7. Жазбалар

15. Осы нұсқаулық бойынша жұмыс барысында жасалатын БМЖ бойынша жазбаларға мыналар жатады:

- 1) Бөлімшелердің тәуекелдер тізілімі.
- 2) "ШҚТУ " КЕАҚ тәуекелдер тізілімі" электрондық базасы.
- 3) "ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасы.

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 12 из 23

4) "ШҚТУ"КЕАҚ тәуекелдерді басқару жөніндегі іс-шаралар бағдарламасын орындау жөніндегі есеп.

5) Ықтималдық және салдар матрицасы.

6) Д. Серікбаев атындағы "ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдер картасы.

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 13 из 23

Қосымша 1

Тәуекелдер тізілімі

БЕКІТЕМІН
Бөлімше басшысы
_____ А.Ә.Тегі
«__» _____ 20__ ж.

Бөлімше атауы: _____

№	Тәуекелдің жіктелуі	Тәуекел атауы	Тәуекелдің толық сипаттамасы (себебі)	Мүмкін салдары	Мүмкін залал (1-ден 5-ке дейін)*	Пайда болу ықтималдығы (1-ден 5-ке дейін) **	Тәуекел деңгейі ***	Тәуекел иесі	Іс-шаралар	Іс-шаралар мерзімі	Іс-шаралар (тәуекел) мәртебесі	Бөлімше
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.												
2.												
3.												

Ескертпелер:
* 6-бағанды толтыру кезінде 1-кестені пайдалану қажет.
** 7-бағанды толтыру кезінде 2-кестені пайдалану қажет.
*** 8-бағанды толтыру кезінде 1-формуланы қолдану қажет.

Бөлімшедегі тәуекелге
жауапты тұлға _____ «__» _____ 20__ ж.
қолы қолтаңбаны декодтау күні

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 14 из 23

Қосымша 2

"Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдер тізілімі " электрондық базасы

№	Тәуекелдің жіктелуі	Тәуекел атауы	Тәуекелдің толық сипаттамасы (себебі)	Мүмкін салдары	Оқу жылының басындағы мүмкін залал (1-ден 5-ке дейін)*	Оқу жылының басындағы пайда болу ықтималдығы (1-ден 5-ке дейін) **	Оқу жылының басындағы тәуекел деңгейі ***	Оқу жылының соңындағы мүмкін залал (1-ден 5-ке дейін)*	Оқу жылының соңындағы пайда болу ықтималдығы (1-ден 5-ке **	Оқу жылының соңындағы тәуекел деңгейі ***	Тәуекел иесі	Іс-шаралар	Іс-шаралар мерзімі	Іс-шаралар (тәуекел) мәртебесі	Бөлімше
1.															
2.															
3.															

* 5-Апатты, 4-Елеул, 3-Орташа, 2-Төмен, 1-Елеулі емес

** 5-Өте жоғары, 4Жжоғары, 3-Орташадан жоғары, 2-Орташа, 1-Төмен

***17-25-Жоғары, 9-16-Орташадан жоғары, 5-8-Орташа, 3-4-Орташадан төмен, 1-2-Төмен

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 15 из 23

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 16 из 23

Қосымша 3

"ШҚТУ" КЕАҚ тәуекелдерін жіктеу кестесі

№	Тәуекелдер тобы	Бағыттар	Тәуекел сипаттамасы	Мысалдар
1	Қаржылық	Академиялық қызмет	Университеттің қаржылық жағдайына, өтімділігіне және төлем қабілеттілігіне байланысты тәуекелдер, яғни университеттің қаржылық жағдайына әсер етеді.	Оқу ақысын уақтылы төлемеу, контингенттің азаюы және т. б.
		Ғылыми қызмет		Ғылыми жобаларды уақтылы қаржыландырмау, жалпы пайдаланымдағы ғылыми орталықтар мен зертханаларды базалық қаржыландырудың болмауы, шаруашылық келісімшарттық жұмыстардың бұзылуы және т. б.
		Инфрақұрылым		МТБ-ны дамытуға қаржыландырудың жеткіліксіздігі, лицензияланбаған бағдарламалық жасақтаманы пайдалану және т. б.
		Кадрлар		Жұмыстағы немқұрайлылық, білікті кадрлардың кетуі және т. б.
2	Бедел тәуекелдері	Академиялық қызмет	Университеттің имиджін жағымсыз қабылдау салдарынан пайданы немесе жеткізушілерді жоғалту қаупі. Себептер университет қызметкерлерінің басқаларға дұрыс емес ақпарат беруі, қызметкердің клиенттерге нашар жүгінуі және т. б. болуы мүмкін.	Білім алушылардың құқықтық білімі мен құқықтық нигилизмінің жеткіліксіз деңгейі, білім беру қызметтерінің сапасының төмендеуі, жұмыс берушілердің түлектерді даярлау сапасына қанағаттану деңгейінің төмендеуі, білім алушылардың оқу сапасына қанағаттану деңгейінің төмендеуі, университет атына шағымдар, сот даулары, жарияланымды дайындау кезінде БАҚ-тың нақты қателіктері, өткізілетін және жоспарланатын іс-шаралардың БАҚ-та жеткіліксіз жариялануы, аккредиттеу кезінде төмен рейтингтер, абоненттер тарапынан беделге нұқсан келтіретін пікірлер және т. б.
		Ғылыми қызмет		Білім алушылар мен ПОҚ белсенділігінің төмендігі және т. б.
		Кадрлар		Жұмыстағы немқұрайлылық, ішкі және сыртқы тұтынушыларға дұрыс емес ақпарат беру. Тексерілмеген ақпаратты

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 17 из 23

		Басқарушылық		жариялау, ПОҚ мен студенттердің жалған ақпараты және т. б.
				Халыққа коммерциялық қызметті жүзеге асырудың мүмкін еместігі, даму жоспарының негізгі көрсеткіштерін, стратегиялық даму бағдарламасын және т. б. орындамауға байланысты тәуекел.
3	Сыбайлас жемқорлық	Академиялық қызмет	Сыбайлас жемқорлық пен құқықтардың бұзылуымен байланысты тәуекел.	Білім алушылар арасындағы сыбайлас жемқорлық, сыбайлас жемқорлыққа қарсы салада білім алушылардың құқықтық білімі мен мәдениетінің жеткіліксіз деңгейі, ЖОО бюджетін ашық қалыптастыру және бөлу, аралық бақылау және білім алушылардың үлгерімін ағымдағы бақылау барысында бұзушылық, академиялық адалдық үшін жауапкершіліктің болмауы, жатақханадағы орындарды бөлудегі сыбайлас жемқорлық және т. б.
		Ғылыми қызмет		Ғылыми жобалардың қызметкерлеріне: олар арқылы жалақысын алу мақсатында оларды ғылыми жобаның штатына қосу (жалған қызметкерлердің штатына қосу), ғылыми жобаларды орындау кезінде қаржылық операциялар үшін пара беру. Жоба тобының құрамына негізсіз енгізу, тапсырыс берушінің пайдасына зертханалық зерттеулер мен сынақтардың жалған нәтижелерін бергені үшін және өнім берушінің лоббизмі үшін пара және т. б.
		Кадрлар		Қызметкерлердің ішіндегі сыбайлас жемқорлық, қызметкерлердің материалдық қажеттіліктерін қанағаттандыруға байланысты жеке мәселелерді шешуде өзінің қызметтік өкілеттіктерін пайдалану және т. б.
4	Сыртқы	Саясат	Сыртқы ортадағы басқа өзгерістер. Саяси жағдайдың белгісіздігі, саяси биліктің	Елдегі саяси жағдайдың белгісіздігі шетелдік студенттердің оқу процесінің бұзылуына және шетелдік

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 18 из 23

			тұрақсыздығы, білім беру саласында реформалар жүргізу, аймақтық қақтығыстар. Ұйым немесе мемлекет шеңберіндегі оңтайлы емес экономикалық жағдайға байланысты тәуекелдер.	талапкерлерді қабылдаудың бұзылуына, шекаралардың жабылуына және т. б. әкеледі.
		Экономика		Төтенше жағдайларға байланысты халықтың төлем қабілеттілігін төмендету және т. б.
		Білім беру		Оқуға түскен студенттердің санының аздығы, негізгі жеткізушілерге тәуелділік, жеткізілетін қызметтердің немесе материалдардың сапасыздығы, стратегиялық серіктестердің өз міндеттемелерін бұзуы және т.б. .

«Д. Серікбаева атындағы Шығыс Қазақстан техникалық университеті» Коммерциялық емес акционерлік қоғам		Редакция: екінші
Біріктірілген менеджмент жүйесі	Н «ШҚТУ» КЕАҚ 137-ІІ-2023 Тәуекелдерді басқару «Д. Серікбаев атындағы ШҚТУ» КЕАҚ	Стр. 19 из 23

Қосымша 4

Ықтималдық және салдар матрицасы

Пайда болу Ықтималдығы	Әсер ету (әрекет)				
	1	2	3	4	5
5					
4					
3					
2					
1					



- 1-2- тәуекел төмен, ешқандай әрекет жасалмайды;
Ақ аймақта орналасқан тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы нөлге тең (кішігірім тәуекелдер) немесе нөлдік дәреже процеске әсер ету. Тек осы дәрежедегі тәуекелдерге мониторинг жүргізіледі, басқару жүзеге асырылмайды.



- 3-4 – тәуекел орташа деңгейден төмен, шығындар аз;
Жасыл аймақта орналасқан тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы төмен (кішігірім тәуекелдер). Тек осы дәрежедегі тәуекелдерге мониторинг жүргізіледі, шығыны төмен әрекеттер қабылданады.



- 5-8 – тәуекел орташа, уақыт пен экономикалық шығындарды ескере отырып әрекет жасалады;
Сары аймақта орналасқан тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы орташа. Тек осы дәрежедегі тәуекелдерге мониторинг жүргізіледі. Уақыт пен экономикалық шығындарды ескере отырып әрекет жасалады.



- 9–16 – тәуекел орташадан жоғары, тәуекелді төмендету бойынша іс-шараларды шұғыл орындау қажет;
Қызғылт сары аймақта орналасқан тәуекелдердің пайда болу ықтималдығы жоғары және олардың әсерін азайту және қызыл аймаққа өтуді болдырмау үшін үнемі бақылауды, бақылауды және түзету шараларын қажет ететін орташа тәуекелдерге жатады.



- 17–25 – тәуекел жоғары, оны төмендету үшін жедел шаралар қабылдау қажет.
Қызыл аймақта орналасқан тәуекелдер университет үшін өте маңызды, себебі олардың пайда болу ықтималдығы жоғары және әсер ету деңгейі жоғары.

